

PENERAPAN *PERSONNEL CONTROL* DAN *CULTURAL CONTROL* TERHADAP PENINGKATAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA CV SEJATI MALANG

Selina Fransisca

Universitas Surabaya

selinafransisca@yahoo.com

Abstract

Management control system has an important role in a business entity in order to achieve the vision and mission of the company. In the development of business entity certainly has the human resources as a driver with a variety of individuals who have different backgrounds and goals. Therefore, the business entity requires a management control system. Management control system there are four kinds of action control, result control, personnel control and cultural control. This thesis contains research on the implementation of personnel control and cultural control in a business entity of pharmacy with research object employees of the financial division, sales division and warehouse division. In this thesis disclosed about the motivation problems that cause the decrease of employee's motivation from CV Sejati. To be able to do a good job so as to achieve maximum performance, employees must be motivated both internally and externally through personal and cultural control.

Key words: Management control system: cultural control: personnel control: motivational problem: pharmacy.

PENDAHULUAN

Dalam persaingan global saat ini, mendorong tingkat persaingan yang semakin ketat. Baik itu persaingan dalam negeri maupun luar negeri. Hal ini membuat suatu badan usaha dituntut untuk dapat bersaing dengan memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat sehingga dapat menciptakan pembelian berkala dari *customer* yang dapat memberikan keuntungan bagi badan usaha. Saat ini, kepuasan konsumen menjadi strategi badan usaha, sehingga setiap badan usaha berusaha untuk memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen. Untuk mencapai pelayanan yang baik terhadap konsumen tentunya strategi yang dipilih oleh

badan usaha harus flexible dan mampu beradaptasi dengan kondisi lingkungan bisnis yang berubah- ubah. Selain strategi, terdapat dua elemen yang penting dalam badan usaha untuk mengembangkan usahanya. Elemen tersebut adalah modal dan sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan aset badan usaha yang paling berpengaruh bagi badan usaha dalam mencapai keberhasilan badan usaha. Sumber daya manusia yang baik adalah yang memiliki sumber pengetahuan, keterampilan dan kemampuan individu tersebut serta kesigapannya dalam mengerjakan pekerjaannya. Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem, aturan, praktik, nilai dan pengelolaan kegiatan lainnya untuk mengarahkan perilaku karyawan (Lechner, 2016). Dengan sistem pengendalian manajemen yang baik maka dapat membantu badan usaha dalam mengatur sumber daya manusia atau karyawan di dalam badan usaha dengan baik dan memberikan hasil kerja yang maksimum bagi badan usaha.

Sistem pengendalian manajemen dalam pengembangannya dan diterapkan, dipengaruhi oleh struktur kontrol eksternal dalam konteks masyarakat dimana organisasi tersebut berada. Ada organisasi yang mengatur perilaku organisasi dan berusaha mengarahkan mereka dengan cara tertentu. Persyaratan dalam suatu organisasi seperti *culture* dan peraturan dalam organisasi, sering menyebabkan kontradiksi dalam individu yang bekerja dalam organisasi tersebut (Agyemang dan Broadbent, 2015) Kontradiksi dalam individu tersebut dapat mempengaruhi motivasi kerja dari karyawan tersebut. Untuk menangani kontradiksi tersebut, badan usaha perlu untuk menerapkan sistem pengendalian manajemen yang sesuai dengan kebutuhan.

Sistem pengendalian manajemen sebagai suatu proses di mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasi strategi organisasi, terkait dengan kegiatan pengendalian manajemen (Anthony dan Govindarajan, 2012). Pengendalian yang dapat dilakukan badan usaha adalah dengan menerapkan sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen adalah bagian yang tidak dapat dilepaskan oleh badan usaha dari yang berskala besar sampai dengan berskala kecil. Sistem pengendalian manajemen merupakan kunci untuk badan usaha agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi badan usaha serta bertahan dalam persaingan global.

Apotek merupakan salah satu bisnis dalam bidang kesehatan. Menurut data Kementerian Kesehatan Republik Indonesia Direktorat Jenderal Kefarmasian dan Alat Kesehatan, terdapat 3673 apotek di Jawa Timur pada tahun 2015. Dalam kasus ini akan diambil studi kasus mengenai apotek yang berada di Kota Malang yaitu CV Sejati. CV Sejati ini merupakan badan usaha yang

bergerak di bidang jasa dan dagang, karena sebagian besar kegiatannya menekankan pada jual beli barang yaitu berupa obat dan juga jasa meracikan obat sesuai dengan resep dari dokter. Dimana, pada saat ini sudah berkembang banyak apotek- apotek besar seperti Kimia Farma, K24 yang memiliki banyak cabang di berbagai kota. Sehingga, dalam kondisi persaingan yang semakin kompleks ini dibutuhkan pemahaman serta kerangka berpikir yang baru dan serangkaian kemampuan praktis yang menekankan pada solusi. Pelayanan yang baik kepada customer akan mendatangkan revenue bagi badan usaha. Pelayanan sangat berkaitan dengan sumber daya manusia dalam badan usaha, maka dari itu motivasi dari sumber daya manusia badan usaha harus ditingkatkan. Sehingga, untuk meningkatkan motivasi karyawan, diperlukan penerapan *personnel control* dan *cultural control* yang tepat.

TELAAH TEORITIS

Personnel Control dan *Cultural control* berfungsi sebagai pengendali yang dilakukan oleh manajemen terhadap karyawan agar sumber daya manusia badan usaha dapat melaksanakan tanggung jawab sesuai dengan tujuan badan usaha. Sehingga badan usaha dan sumber daya manusia dapat bersama- sama berjalan untuk mencapai satu visi dan misi yang dimiliki oleh badan usaha. Terdapat pengaruh yang signifikan pada motivasi kinerja terhadap kinerja pada karyawan level pelaksana. Untuk dapat mengendalikan sumber daya manusia secara efektif, suatu sistem kontrol dibutuhkan untuk mengatasi *lack of direction*, *motivational problem* dan *personal limitation*. *Motivational Problem* atau permasalahan motivasi terjadi saat pegawai mengerti apa yang diharapkan, beberapa dari mereka tidak bekerja sesuai harapan organisasi karena permasalahan motivasi. Permasalahan motivasi sering terjadi karena tujuan individu dan organisasi tidak sejalan, dimana individu atau karyawan hanya berpikir untuk kepentingan dirinya sendiri. Motivasi memiliki dua jenis yaitu motivasi eksternal dan motivasi internal, perbedaan tersebut dipengaruhi oleh faktor dasar penyebab munculnya motivasi tersebut.

Dalam meningkatkan motivasi kerja dan memecahkan *motivational problem* menunjukkan pentingnya adanya pengendalian yang dilakukan oleh manajemen badan usaha khususnya untuk meningkatkan motivasi dari karyawan. *Personnel control* dan *cultural control* mempunyai sifat untuk berapatasi terhadap berbagai macam keadaan di masa sekarang dan yang akan datang. Tingkat efektifitas *personnel control* dan *cultural control* dapat bervariasi dan signifikan terhadap individu, grup dan harus mempunyai keterkaitan emosional diantara

anggotanya. *Personnel control* dan *cultural control* dapat memberntuk motivasi setiap individu dalam suatu organisasi untuk turut berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi tersebut.

METODE

Metode pengumpulan data yang digunakan di dalam penelitian ini untuk dapat mengumpulkan data- data yang berhubungan dengan *main research question* dan *mini research question* adalah wawancara, observasi dan analisis dokumen.

1.1 Wawancara

Wawancara akan dilakukan dengan tatap muka langsung. Jenis wawancara yang digunakan adalah *semi-structured interview* dimana ketika akan melakukan wawancara, peneliti menyiapkan beberapa pertanyaan terlebih dahulu sebagai panduan. Peneliti akan mengembangkan pertanyaan sesuai dengan kondisi ketika wawancara sedang berlangsung. Wawancara akan dilakukan pada pihak- pihak yang mengetahui kegiatan yang dilakukan badan usaha. Media pencatatan yang digunakan adalah alat perekam dan catatan tertulis. Berikut tabel terkait dengan metode wawancara.

1.2 Observasi

Dalam melakukan observasi. Peneliti akan melakukan pengamatan secara langsung atas kegiatan operasional badan usaha. Metode yang digunakan selama observasi adalah *non-participant observation* dimana peneliti bertindak sebagai pengamat murni. Tujuan dari pengamatan tersebut adalah untuk memperoleh data- data dan informasi yang diperlukan selama penelitian. Hasil observasi dapat memberikan informasi tambahan bagi peneliti dan dijadikan pembanding antara data yang diperoleh melalui wawancara.

1.3 Analisis Dokumen

Dokumen yang ada dapat membantu penulis dalam melakukan verifikasi terhadap data- data yang telah diperoleh melalui wawancara dan observasi. Dokumen ini juga membantu peneliti untuk menganalisa data. Hal ini untuk meyakinkan bahwa informasi yang di dapat telah terdokumentasi dengan baik dan lengkap.

HASIL

CV Sejati merupakan badan usaha yang bergerak di bidang farmasi yaitu penjualan obat dan peralatan kesehatan serta memberikan jasa peracikan obat sesuai dengan resep dokter. CV

Sejati terletak di kota Malang yang didirikan oleh Ibu Eni Limantara. CV Sejati memiliki 84 karyawan. Visi dari CV Sejati adalah menjadi perusahaan yang bermanfaat bagi masyarakat dan terkemuka di Jawa Timur. Misi dari CV Sejati adalah mengoptimalkan sumberdaya manusia, meningkatkan penggunaan teknologi yang kompetitif dan membangun kemittraan yang saling menguntungkan dan saling mendukung secara sinergis. Jam operasional dari badan usaha adalah setiap hari senin sampai sabtu pukul 08.00 sampai dengan pukul 21.00 untuk divisi gudang dan penjualan, sedangkan manajer umum dan divisi keuangan memiliki jam operasional setiap hari pukul 08.00 sampai dengan pukul 17.00.

CV Sejati menerapkan *personnel and cultural control* di dalam badan usaha. Hal tersebut diterapkan agar karyawan dapat termotivasi dan mendukung badan usaha melalui kinerja dan keahlian yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki motivasi yang kuat dapat mendukung badan usaha untuk mencapai visi yang menjadi impian dari badan usaha. *Personnel control* yang diterapkan di CV Sejati adalah *selection and placement, training* dan *job design and provision of necessary resources*. Sedangkan *Cultural control* yang dimiliki oleh CV Sejati adalah kode etik, *group based reward, intraorganizational transfer, physical and social arrangement* serta *tone at the top*.

Selection yang dilakukan oleh CV Sejati adalah menggunakan perekrutan metode informal dan formal. Metode informal dilakukan untuk melakukan perekrutan terhadap divisi penjualan dan divisi gudang. Perekrutan informal dilakukan dengan meminta tolong terhadap kenalan dari karyawan tetap di CV Sejati. Hal tersebut dilakukan untuk memudahkan perusahaan dalam mendapatkan karyawan dan lebih flexibel. Perekrutan formal dilakukan untuk melakukan perekrutan terhadap manajer dan divisi keuangan. Perekrutan formal dilakukan dengan pemasangan iklan di surat kabar dan banner, kemudian dilakukan tahap seleksi hingga mendapatkan karyawan yang tepat. Hal ini dilakukan karena CV Sejati merasa bahwa untuk manajer dan divisi keuangan membutuhkan kompetensi khusus, sehingga dibutuhkan *recruitment* yang lebih ketat. Sedangkan untuk divisi penjualan gudang dilakukan perekrutan informal yang hanya berdasarkan kenalan dari karyawan tetap, pengalaman bekerja dan minimal pendidikan SMA sederajat. Seleksi yang seperti ini dapat membahayakan badan usaha, karena badan usaha bergerak di bidang farmasi yang merupakan penyedia obat yang membutuhkan pengetahuan khusus mengenai obat, jika seleksi tidak melihat kompetensi dan pengetahuan mengenai farmasi

dari karyawan maka karyawan berpotensi untuk melakukan kesalahan seperti salah memberikan obat atau meracik obat yang dapat menyebabkan hal yang berbahaya bagi konsumen.

Training yang dilakukan CV Sejati tidak dilakukan secara terprogram. Karyawan yang baru pertama kali bekerja akan didampingi oleh kepala divisi masing- masing. Kepala divisi akan memberikan informasi mengenai hal yang terkait pekerjaan sesuai divisi masing- masing, kemudian setelah karyawan baru tersebut paham akan pekerjaannya, maka karyawan dapat mulai bekerja dan jika ada pertanyaan boleh ditanyakan pada karyawan lama di badan usaha dalam satu divisi. CV Sejati juga tidak memberikan *training* untuk karyawan di luar perusahaan yang bertujuan untuk menambah wawasan dari karyawan, khususnya karyawan penjualan yang bergerak di peracikan obat yang seharusnya mengetahui perkembangan- perkembangan obat terbaru, sehingga dapat meminimalisir kesalahan peracikan obat.

Sumber daya yang ada di CV Sejati sudah dikelola dengan baik. Proporsi karyawan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh badan usaha. Proporsi tersebut disesuaikan dengan jam kerja karyawan, karena jam operasional dari divisi keuangan dan divisi gudang lebih panjang dibandingkan divisi keuangan. Dalam menjalankan pekerjaan, karyawan diberikan fasilitas untuk memenuhi kebutuhan untuk menyelesaikan pekerjaan. Contohnya divisi keuangan membutuhkan buku untuk pencatatan maka karyawan dapat membeli buku menggunakan uang badan usaha. Berikut ini adalah fasilitas yang diberikan CV Sejati kepada karyawan yaitu uang makan, THR dan cuti tahunan.

CV Sejati memiliki kode etik yang didasarkan pada visi dan misi dari badan usaha sendiri. Namun, banyak karyawan yang belum mengerti benar mengenai kode etik tersebut. Setiap harinya karyawan hanya melakukan pekerjaan dan pulang sesuai dengan jam kerja. Sehingga, hal ini menyebabkan karyawan tidak dapat mengembangkan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dan perilaku dari karyawan tidak dapat mencerminkan kode etik yang seharusnya dimiliki oleh karyawan.

Group based reward yang diterapkan di CV Sejati adalah berada pada divisi penjualan. CV Sejati memberikan *reward* kepada divisi penjualan yaitu sebesar 1% dari total penjualan. *Reward* tersebut akan dibagi rata kepada seluruh karyawan divisi penjualan Hal ini memiliki dampak positif karena membuat karyawan menjadi semangat dalam menghadapi *customer*, sehingga dapat memberikan pelayanan yang baik dan lebih termotivasi dalam bekerja.

Intraorganizational transfer yang dilakukan CV Sejati jarang dilakukan. Hal tersebut dilakukan karena manajemen merasa kurang efektif jika terlalu sering dilakukan rotasi karyawan. Rotasi karyawan berbeda divisi terkadang dilakukan jika terdesak karena divisi tersebut sangat membutuhkan karyawan dan belum menemukan karyawan. Tidak adanya rotasi karyawan dapat mengakibatkan karyawan jenuh dengan pekerjaannya sehingga tidak termotivasi. Namun, rotasi karyawan yang berbeda divisi yang dilakukan oleh CV Sejati juga berbahaya karena tidak sesuai dengan kompetensi karyawan dan berpotensi untuk melakukan kesalahan.

Mengenai *physical and social arrangement*, CV Sejati tidak terlalu mengatur mengenai hal berpakaian. Divisi gudang dan divisi keuangan dapat berpakaian bebas namun rapi, sedangkan divisi penjualan harus menggunakan baju yang terdapat promo dari obat-obat yang dijual di apotek. Tata letak dan penempatan ruang di CV Sejati masih kurang. Hal tersebut dikarenakan tempat yang kurang luas, sehingga hal tersebut dapat menyebabkan keterbatasan ruang gerak dari karyawan. Khususnya divisi gudang yang membutuhkan tempat yang lebih luas untuk mengatur obat-obatan yang datang dan keluar dari badan usaha.

Karyawan di CV Sejati tidak sepenuhnya merujuk pada apa yang dilakukan direktur dan manajer karena kurangnya komunikasi antara karyawan dengan direktur dan manajer. Namun, CV Sejati telah mengatasi dengan diadakannya keluar dan *gathering* karyawan. Keluar merupakan program yang dilaksanakan CV Sejati 1 kali dalam 1 tahun dengan pergi bersama ke luar kota atau objek wisata. *Gathering* karyawan merupakan rapat yang diadakan CV Sejati untuk bertukar saran untuk membangun badan usaha namun terdapat game dan hadiah untuk mendekatkan antara satu dengan yang lain.

PEMBAHASAN

Pada CV Sejati sudah diterapkan mengenai *personnel and cultural control*. Kontrol ini diharapkan manajemen dalam meningkatkan dan mendukung karyawan untuk mencapai keberhasilan bersama dengan badan usaha. Badan usaha membuat kontrol yang sebaik mungkin agar karyawan dapat merasa aman dan nyaman dalam bekerja di CV Sejati. Beberapa kontrol yang diterapkan oleh CV Sejati sudah baik, namun terkadang kurang sosialisasi dan diterapkan dengan maksimal di badan usaha. Untuk mencapai keberhasilan dari badan usaha tentunya tidak terlepas dari pengaruh sumber daya yang dimiliki perusahaan. CV Sejati merupakan apotek yang

tentunya memiliki sumber daya yang dominan adalah sumber daya manusia, maka dari itu diperlukan motivasi dari karyawan agar dapat mencapai visi dan misi perusahaan.

Motivasi merupakan kekuatan penggerak atau pendorong dalam diri seseorang yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan. Namun, untuk menumbuhkan motivasi tersebut dalam diri seseorang tentunya tidak mudah dan terkadang ada beberapa *motivational problem*. Begitu juga dengan yang terjadi di CV Sejati, terdapat beberapa *motivational problem* yang terjadi di CV Sejati yaitu kepentingan pribadi diatas kepentingan perusahaan, karyawan pulang tepat waktu meskipun pekerjaan belum selesai, divisi keuangan yang tidak merasa menjadi satu kesatuan yang utuh dalam badan usaha, pergantian manajemen dengan kebijakan baru yang cukup ekstrem, pengurangan gaji, rotasi karyawan beda divisi, cuti tahunan yang terlalu sedikit.

Untuk mengatasi *motivational problem* tersebut, penulis memberikan beberapa saran kepada CV Sejati. Pertama, *selection and placement* yang lebih ketat yaitu dengan melakukan seleksi dengan empat tahap yang pertama adalah tahap dimana akan dilakukan seleksi melalui CV dengan melihat riwayat pendidikan yang memenuhi standar untuk diterima bekerja di badan usaha misalnya untuk divisi penjualan adalah minimal pendidikan SMK Kesehatan atau farmasi, divisi keuangan minimal pendidikan S-1 Akuntansi, divisi gudang minimal pendidikan SMA. Tahap kedua adalah melalui *test* yang akan dilakukan sesuai divisi yang diminati oleh karyawan, tahap ketiga adalah melakukan wawancara dengan tujuan untuk melihat cara berkomunikasi dan penampilan dari karyawan sedangkan tahap terakhir adalah wawancara yang dilakukan untuk membicarakan waktu kerja karyawan, gaji, hak dan kewajiban. *Placement* dilakukan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Hal ini dapat meminimalisir untuk diterimanya karyawan yang tidak serius bekerja, selain itu juga dapat meminimalkan karyawan yang tidak kompeten.

Kedua, *training* yang terdokumentasi dan terstruktur. Jika badan usaha memiliki *training* yang terstruktur dan terdokumentasi maka akan meminimalisir karyawan untuk berbuat kesalahan dan mengerti tugas, sehingga hal ini juga menguntungkan bagi karyawan karena tidak akan menerima sanksi pengurangan gaji yang dapat menurunkan motivasi dari karyawan. *Training* yang terdokumentasi dapat menunjukkan bukti bahwa badan usaha sudah melakukan training terhadap karyawan tersebut. Badan usaha juga sebaiknya mengikutkan karyawannya dengan *training- training* yang dilakukan di luar perusahaan yang berhubungan dengan badan

usaha seperti bidang pajak, keuangan, farmasi untuk menambah wawasan yang dimiliki oleh karyawan yang dapat mendukung badan usaha. *Training* seperti ini sangat dibutuhkan oleh semua divisi terutama untuk divisi gudang dan penjualan yang berhubungan dengan barang dan penjualan yang merupakan aset dari badan usaha.

Ketiga, terkait tentang *job design and provision of necessary resources*. CV Sejati sudah memiliki struktur organisasi dan *job description* yang jelas. Hal ini membuat karyawan lebih mudah untuk memahami pekerjaan yang harus dilakukan. Penulis merekomendasikan untuk menambah cuti tambahan sebanyak 12 hari namun dengan kondisi bahwa 1 bulan maksimal 1 hari cuti, karena sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan. Hal tersebut tentunya akan memotivasi karyawan untuk bekerja, karena dapat menghilangkan kejenuhan dari karyawan serta dapat memunculkan rasa kekeluargaan antara badan usaha dan karyawan karena karyawan merasa bahwa badan usaha memiliki pengertian kepada kebutuhan dan hak karyawan.

Keempat, *codes of conduct* yang dimiliki oleh CV Sejati sudah baik dan jelas, namun kurang sosialisasi pada karyawan sehingga karyawan kurang memahami mengenai kode etik yang dimiliki oleh CV Sejati. Untuk mengatasi hal ini penulis merekomendasikan untuk membuat perjanjian tertulis yang berisi kode etik dari badan usaha dan karyawan harus mematuhi segala peraturan dan menerapkannya. Jika melanggar peraturan maka akan diberikan sanksi. Dokumen tersebut harus ditandatangani oleh semua karyawan CV Sejati.

Kelima, untuk mendorong motivasi dari karyawan maka penulis merekomendasikan agar badan usaha menambahkan gelar "*Best Employee of The Month*" selain bonus 1% dari penjualan yang dibagi rata dan diberikan kepada seluruh divisi penjualan. Untuk divisi penjualan dan gudang dapat diberikan uang lembur atau uang makan kepada karyawan yang bersedia untuk bekerja lembur. Uang lembur atau uang makan dapat diberikan secara berkelompok atau diberikan secara individu.

Ke-enam, untuk menibulkan rasa kebanggaan karyawan dalam bekerja di CV Sejati. Penulis merekomendasikan agar badan usaha memiliki tata letak ruang yang minimalis sehingga dapat membuat nyaman karyawan dalam bekerja, selain itu badan usaha seharusnya memiliki pakaian seragam yang digunakan oleh seluruh karyawan CV Sejati. Hal ini dapat memberikan dampak yang cukup besar, selain kebanggaan dari karyawan dapat juga menanam *brand image* mengenai CV Sejati.

Ketujuh, untuk mengatasi permasalahan yang terjadi akibat rotasi karyawan beda divisi yaitu seperti kebingungan karyawan, karyawan melakukan kesalahan karena tidak mengerti prosedur yang benar, tidak sesuai dengan kompetensi karyawan. Penulis merekomendasikan agar badan usaha melakukan rotasi karyawan antar cabang apotek saja, karena CV Sejati memiliki 2 apotek, maka lebih baik jika rotasi karyawan dilakukan antar cabang. Badan usaha juga dapat melakukan rotasi karyawan dalam satu divisi seperti dalam divisi keuangan terdapat bagian pembayaran utang, penerimaan piutang dan *accounting* yang memiliki tugas berbeda, hal tersebut dapat dilakukan badan usaha karena karyawan memiliki kompetensi yang sama. Namun, perusahaan tetap harus melakukan *training* kepada karyawan tersebut, karena karyawan belum mengetahui prosedur- prosedur yang seharusnya dilakukan dalam pekerjaan yang baru.

Kedelapan, untuk mengurangi adanya jarak antara pimpinan dan karyawan penulis merekomendasikan agar manajer dan direktur lebih sering berkomunikasi dengan datang pada saat jam kerja, lebih sering mengadakan *gathering karyawan* dan *outing* bersama. Namun, manajer harus tetap melaksanakan peraturan dan memberikan sanksi yang tegas kepada karyawan yang melanggar peraturan badan usaha.

KESIMPULAN

CV Sejati merupakan badan usaha yang bergerak di bidang penjualan obat- obatan dan peralatan kesehatan. Terdapat 3 divisi di dalam CV Sejati yaitu divisi penjualan, divisi gudang dan divisi keuangan. CV Sejati sudah menggunakan sistem pengendalian manajemen mulai dari *action control*, *result control*, *personnel control* dan *cultural control*. Namun, di dalam tulisan ini akan lebih mengarah kepada *personnel control and cultural control*. Hal ini dikarenakan CV Sejati sangat kurang di dalam membentuk budaya kerja dalam badan usaha, selain itu penulis ingin mengatasi *motivational problem* yang terjadi pada karyawan sejati. Penulis meyakini bahwa dengan diterapkannya *personnel and cultural control* dalam CV Sejati dapat membantu badan usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan.

Motivational problem merupakan permasalahan yang terjadi pada badan usaha yang menyebabkan motivasi karyawan menurun. Berikut ini adalah temuan yang terjadi pada CV Sejati yaitu *selection and placement* yang masih belum terstruktur, hanya mengandalkan faktor kenal dengan karyawan CV Sejati dan kriteria kompetensi calon karyawan yang tidak sesuai, *training* yang sangat kurang dikarenakan karyawan hanya dijelaskan mengenai pekerjaan secara

lisan, kode etik yang belum dipahami dan disosialisasikan kepada karyawan sehingga karyawan dalam bekerja tidak memperhatikan kode etik dan hanya melaksanakan pekerjaan sehari-hari saja, cuti tahunan yang terlalu sedikit sehingga tidak sesuai standar undang-undang, tidak adanya aturan berpakaian dalam badan usaha serta rotasi karyawan yang berbeda divisi menyebabkan karyawan menjadi bingung dengan pekerjaannya karena tidak memahami dengan benar pekerjaan yang baru, karena karyawan belum tentu memiliki kompetensi yang seharusnya dimiliki dalam pekerjaan baru karyawan tersebut. *Motivational problem* ini merupakan hal yang penting untuk segera ditindaklanjuti, karena operasional badan usaha sangat berkaitan dengan sumber daya manusia. Sehingga, apabila motivasi kerja dari karyawan menurun maka hal tersebut akan berdampak kepada operasional dan hasil yang dicapai oleh badan usaha.

Untuk mengatasi *motivational problem* diatas, penulis merekomendasikan sistem pengendalian *personnel and cultural control* untuk CV Sejati untuk meningkatkan motivasi karyawan. Rekomendasi *personnel and cultural control* yang diberikan oleh penulis adalah pertama, *selection and placement* yang lebih terstruktur dan mengkaji ulang kriteria penerimaan karyawan khususnya pada riwayat pendidikan bahwa divisi penjualan seharusnya memiliki riwayat pendidikan SMK Kesehatan atau farmasi. Kedua, training yang lebih tertata dan terdokumentasi, karyawan dapat diberi penjelasan oleh kepala divisi, melakukan simulasi dengan kepala divisi kemudian karyawan baru bekerja didampingi oleh karyawan lama atau *on the job training*. Ketiga, tata letak/ ruang yang lebih luas sehingga pekerja dapat bekerja dengan leluasa. Keempat, menambah cuti tahunan dari karyawan menjadi 12 hari dalam satu tahun sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan. Kelima, menambahkan kategori *reward* untuk individu agar karyawan lebih termotivasi. Keenam, badan usaha memiliki seragam khusus CV Sejati dan aturan berpakaian. Ketujuh, rotasi karyawan dilakukan antar cabang apotek yang dimiliki oleh CV Sejati atau dengan melakukan rotasi karyawan dalam satu divisi namun beda bagian pekerjaan, tetapi karyawan tersebut harus tetap diberikan training terlebih dahulu. Kedelapan, badan usaha lebih sering melakukan *gathering* karyawan yang berfungsi sebagai *sharing* saran untuk kemajuan badan usaha, pengakraban antar karyawan dan *refreshing*.

DAFTAR PUSTAKA

Anthony, R and Goidarajan, V. 2012. *Management Control System, 8 th edition*. Irwin. Chicago. Jakarta: Salemba Empat

- Armash, H., Salarzahi, D. H., dan Kord, D. 2010. *Management Control System. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, Vol. 2 No. 6, 193-206.
- Berthelot, S and Morrill, J. 2016. Management Control Systems and The Presence of A Full Time Accountant: An Empirical Study of Small and Medium Sized Enterprise. *Emerald Insight*, Vol 27, pp 207-242
- Conrad, D. Gosh, A and Isaacson, M. 2015. Employee Motivation Factors: A Comparative Study of The Perceptions Between Physicians and Physician Leaders. *Emerald Insight*, Vol 11, pp 92- 106.
- Efferin dan Soeherman. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen, Filosofi dan Aplikasi*. Jakarta: Gramedia.
- Eiilm University. 2013. Management Control Systems. (Online). (http://eiilmuniversity.ac.in/coursepack/Management/Management_Control_Systems.pdf diakses 20 mei 2017)
- Epstein, Marc. 2016. Breakthrough Innovation: The Critical Role of Management Control Systems. *Emerald Group Publishing*, Vol 3, pp 3-16.
- Exposito, M and Naranjo-Gil, D. 2017. Effects of Management Control Systems and Cognitive Orientation on Misreporting: An Experiment. *Emerald Insight*, Vol 55, pp. 579- 594.
- Ghosh, D and Willinger, G. 2012. Management Control Systems, Environmental Uncertainty, and Organizational Slack: Empirical Evidence. *Emerald Group Publishing*, Vol.21, pp 87-117.
- Gloria Agyemang, Jane Broadbent. 2015. Management control systems and research management in universities: An empirical and conceptual exploration. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 28 Issue: 7, pp.1018-1046.
- Goon, J. Grunbic, S. Herzig, C and Moon, J. 2012. Configuring Management Control Systems: Theorizing The Integration of Strategy and Sustainability. *Emerald Insight*, Vol 29, pp 205
- Ho, J. L., Huang, C.-j., & Wu, A. 2011. The Impact of *Management Control System* on Efficiency and Quality Performance. An Empirical Study of Taiwanese Correctional Institution. *Asia Pacific Journal of Accounting and Economics*, Vol. 18, pp. 77-94.
- Kementrian Kesehatan Republik Indonesia. 2015. Rekapitulasi Apotik Jawa Timur (Provinsi). Periode: 2015. (Online) (<http://apif.binfar.depkes.go.id/> diakses 10 mei 2017)
- Kreitner, R dan Knicki, A. 2014. *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Edisi 9. Jakarta: Salemba Empat
- Lechner, E. (2016). "Organizations with changing structures: how to control?". *Pacific Accounting Review*, Vol. 28 No. 4, pp. 471-482.
- Lisa, E. Therese, G, Simon, B and Mien, S. 2013. Employee Motivation For Personal Development Plan Effectiveness. *Emerald Insight*, Vol 37, pp 527-543.
- Mangkunegara, A. 2014. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Merchant, K.A., dan Stede, W. A. 2014. *Management Control System*. Hampshire: Prentice Hall.
- Porter, H. Dianne, K and Fields, D. 2016. Work Environment and Employee Motivation to lead: Moderating Effects of Personal Characteristics. *Emerald Insight*, Vol 31, pp 66-84.
- Raymond J. 2013. *Human Resources Management*, 8th ed. Australia: John Willey & Sons.
- Reginato, L and Guerreiro, R. 2013. Relationships Between Environment, Culture and Management Control Systems. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol 21, pp 219-240.
- Republik Indonesia. 2003. Undang- undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003, No.39. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Su, S., Baird, K and Scoch, H. 2015. "Management Control System Effectiveness: The Association between types of controls with employee organizational commitments across organisational life cycle stages". *Pacific Accounting Review*, Vol 27, pp 28-50.
- Setiawan, Kiki. 2015. Pengaruh Motivasi Kinerja Karyawan Level Pelaksana di Divisi Operasi PT Pusri Palembang. *Jurnal Psikologi Islami*, Vol.2, 45-53.

- Sutanto, Yovita. 2013. Implikasi Pergantian dengan Latar Belakang Budaya Tionghua ke Budaya Barat Terhadap Personal control dan Cultural Control dari perspektif Middle Management. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, Vol. 2 No.1
- Sutrischasini, Ary dan Riyanto, Agus. 2015. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul. *Jurnal Kajian Bisnis*, Vol. 23, No. 2, 121-137.
- Stone, Raymond J., 2013, Human Resources Management, 9th Edition, John Wiley & Sons, Australia, Ltd.
- Uno, Hamzah, B. 2013. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara
- Watts, J and Connolly, C.J. 2012. New Performance Measurements and Management Control Systems. *Journal of Applied Accounting Research*, Vol 13, pp 226- 241.
- Wee, S., Foong, S and Tje, M. 2014. Management Control Systems and Organizational Learning: The Effects of Design and Use. *Accounting Research Journal*, Vol 27, pp 169-187.
- Willar, D. Trigunaryah, B and Coffey, V. 2016. Organisational Culture Quality Management System Implementation In Indonesian Construction Companies. *Emerald Insight*, Vol 23, pp 114-133.